

## W. ロビンソンの職能論的組織論

— 1920 年代アメリカ経営学の一考察 —

國 島 弘 行

### は じ め に

アメリカ経営学界で著名な J. ミー (J. Mee) は、アメリカにおける経営学の展開をいくつかの歴史的段階に区分し、そのなかで、1920 年代を「組織と制度」(Organization and System) の段階として示している。<sup>(1)</sup> すなわち、この時期は、「科学的管理」の普及と対象領域の拡大によって特徴づけられる段階で、管理のための手続きの体系 (network of routine) としての「制度」および、その「制度をつうじて管理者が自己の職務を遂行する道具あるいは機構」としての「組織」の問題が重視された時期であるとしている。<sup>(2)</sup> さらに、そこでは、「制度」や「組織が人間を中心としてではなくて、仕事を中心として、したがって、いわゆる『職能化の原理』にしたがって、形成せられるべきもの」<sup>(3)</sup> と考えられていたのである。本稿では、「職能化の原理」にもとづいて展開された 1920 年代アメリカ経営学における「組織と制度」に関する理論を、当時の経営実践とも関連させて考察するとともに、「職能化の原理」にもとづき組織の問題を「最初に本格的に取り扱った」といわれる<sup>(4)</sup> W. ロビンソン (W. R. Robinson) の研究内容を検討することにした。

注 (1) ミーは、アメリカにおける経営学の展開について、科学的管理、制度と組織、管理過程 (Management process)、管理過程と関連科学の考え方との統合、という四つの段階区分を行った。Mee, J. F., *Management Thought in a Dynamic Economy*, New York, 1963, pp. xv ~ xxii. 高橋達夫訳『明日の経営理念』, 産業能率短大, 1966 年, 3 ~ 11 頁。

(2) *Ibid.*, p. 50. 同上訳書, 71 頁。

(3) 漢利重隆『経営管理総論』, 千倉書房, 1965 年, 422 頁。

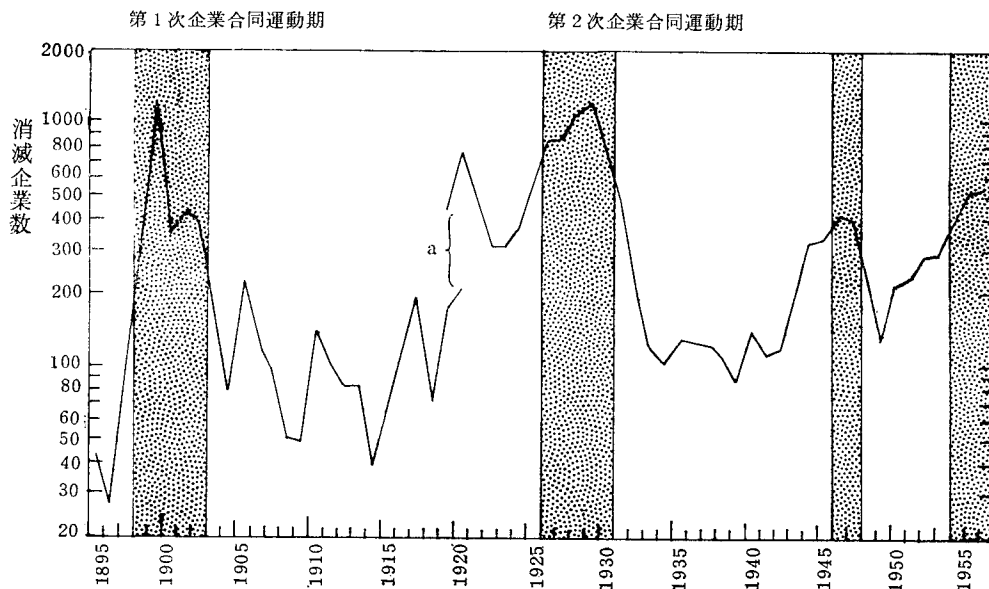
(4) ブレックは、ロビンソンが「職能化の原理」を「事実上理論的にも実践的にも最初に本格的に取り扱った」とし、「ロビンソンは、テラーによって公表され、ファヨールによって暗示された職能化の原理を取り上げ、実践的な適用に照らした徹底した分析によってそれを提起している」と指摘している。(Brech, E. F., *Organization: The Framework of Management*, London, 1957, p. 370.).

## I 1920年代の経営実践

1920年代にアメリカ経営学が「組織と制度」の段階に入ったとするミーの指摘は、いうまでもなく、以前には「組織と制度」が問題にならなかったことを意味するものではない。経営実践の場では、工場管理の合理化の問題とともに、第一次企業合同運動にともなう企業全体の組織機構の再編・合理化の問題として、それは取り上げられていたのである。

第一次企業合同運動は、図1に見られるように、1898年から1902年にそのピークをみる<sup>(1)</sup>ことができる。それは、水平的結合とともに、原材料の加工から完成品までの製造過程の各段階や購買・販売の流通過程をも統合する垂直的結合によって、市場や産業に対する支配力を得るために行われた<sup>(1)</sup>。ゼネラル・エレクトリック（1892年）、ユー・エス・スチール（1901年）、アメリカ製缶（1901年）、インターナショナル・ハーベスター（1902年）、E.I. デュボン（1903年）等がこの合同運動のなかで生まれた独占的大企業であって、「1904年までに、いわゆる『トラスト』は、合衆国における全産業資本の40%を掌握していたのであった」<sup>(2)</sup>。

図1. 1895～1956年における合併によって消滅した企業数



（備考）1. Nelson, R.C., *Merger Movement in American Industry*, 1956, p. 3. より作成。

2. aのところで消滅企業数の推移は不連続となる。

第一次企業合同運動のなかで形成された独占的大企業は、「それ以前の企業のほとんどが一企業＝一工場として存在し、かつ販売・購買（流通過程）は中間商人に依存していた」<sup>(3)</sup>単一職能企業で

あったのに対して、企業内に複数の工場をもつとともに、生産ばかりでなく、販売、原材料・部品調達、製品開発などの諸活動をも企業内に包括した統合企業であった<sup>(4)</sup>（表 1）。この統合企業としての独占的大企業は、市場と産業に対する支配力と企業内に集中・集積された生産力とを有効なものにするために、合併された企業の単なる「法的集合体」から単一の資本として運動する「管理的統合体」に変容をとげていったが、<sup>(5)</sup>そこで必要とされる企業の全体的・統一的な管理と統制のための組織機構の整備・改革が推し進められ、「集権的職能部門組織機構」（centralized functionally departmentalized structure）が採用された。

表 1. 資産 2,000 万ドル以上のアメリカ産業企業の構造（1917 年）

構 造 生産部門	生産活動を 営む単一職 能企業	購売, 生産, 財売を営む統合企業			計
		職能別部門	持 株 会 社	小 計	
農業（農 産 物）	3 ( 60.0)	1 (20.0)	1 (20.0)	2 (40.0)	5 (100)
鉱業（原油採掘含む）	32 (100.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	0 ( 0.0)	32 (100)
製 造 業	15 ( 6.7)	194 (87.0)	14 ( 6.3)	208 (93.3)	223 (100)
計	50 ( 19.2)	195 (75.0)	15 ( 5.8)	210 (80.8)	260 (100)

（備考） 1. 仲田正機『現代アメリカ管理論史』ミネルヴァ書房，1985 年，28 頁より引用。

2. 仲田氏は Chandler, A.D., *The Visible Hand*, 1977, pp.503～512 より作成している。

そこでは、合併された多様な企業・経営単位を「企業目的の有機的関連において成立する作業の遂行過程にそくして職能別に部門化し、それぞれの部門の活動を、本社の関係職能別部門長の一元的な指揮・管理下に統合」する方式が、また、企業活動全般にかかわる政策の決定、調整、統制を「経営委員会」（executive committee）がスタッフの援助を得ながら担当する方式がとられた。第一次企業合同運動の中で形成されたこのような組織機構は、第一次世界大戦が終わるまでには、ほとんどの独占的大企業で採用されていた。<sup>(7)</sup>

しかしながら、この段階における組織機構の再編は、自然発生的・成り行きの性格の強いものであったといえる。すなわち、企業活動全般にかかわる政策の決定は、企業全体の観点からというよりも、むしろ「経営委員会」における部門間の妥協の産物であったし、トップ・マネジメントとミドル・マネジメントとの間の関係を明確に定義した企業もまだなかった。<sup>(8)</sup>さらに、「本社スタッフと事業部長との関係や、スタッフと経営委員会を構成する全般管理者との関係は、いまだに明確化されていなかった。意思伝達や権限と責任のラインが混乱していたばかりでなく、さまざまな職能や活動の重複がみられた」<sup>(9)</sup>。

企業の全体的・統一的な管理のための組織機構の合理的・論理的な再編の要求は、1920 年代に入って著しく顕在化した。そのような組織機構の整備・改革は、生産力発展の一定の歴史的条件を基

盤にするとともに当時の経済的・社会的条件を契機としておこなわれた。当時の生産力は、フォード・システムに端的にみられるように、標準化の著しい進展と電力の普及に伴う動力革命とに特徴がみられる。生産の標準化とコンベアー・システムの利用によって特徴づけられるフォード・システムは、工場における作業速度をコンベアーの速度によって資本の側が専制的に決定するものとし、作業および職務の徹底した分化にもとづく職務分類・職務序列による職階制をもたらし、組織における権限と責任を明確にし、こうして資本の側に集中された計画機能を補助するスタッフの役割を重要にした。

組織機構再編のための第一の契機——当時の経済的・社会的条件のひとつは、恐慌であった。アメリカは、第一次世界大戦によって資本主義体制最大の強国になったが、終戦による軍事需要の消滅と戦争によるヨーロッパ市場の解体に伴う輸出の低下とによって、1918年末から19年はじめにかけての一時的な景気後退にひきつづき、20年中頃からそれまでの最大の恐慌に突入することになった。<sup>109</sup>この恐慌下での需要と売り上げの低下は、戦時期に投資された膨大な設備を不要なものにし、企業に合理化を要求するとともに、組織機構に対しても、職能と権限の重複、古い職能、不必要な職能などの組織の無駄を排除することを要求した。

第二の契機は、第二次企業合同運動であった。第二次企業合同運動は、図1にみられるように、1920年代とりわけ1926年から30年をピークとした。<sup>110</sup>そこでの企業合同は、在来産業ばかりでなく、第一次世界大戦後基幹産業として新しく登場した自動車・公益事業などの産業においても、すすめられた。たとえば、水平的結合は、鉄鋼におけるベスレーム・スチールやリパブリック・スチール、化学におけるアイランド・ケミカルのような独占の大企業を生みだした。また垂直的結合は、自動車におけるように部品製造・原材料分野への進出を、鉄鋼や銅におけるように完成品製造分野への進出を極限まで推し進めた。<sup>111</sup>このような企業合同運動は、企業規模を拡大し経営活動を複雑にすることによって、企業全体の統一的管理をますます要求した。

第三の契機は、労資の対立の激化であった。恐慌に前後して、独占的大企業の解雇と賃金切り下げに反対する労働者のストライキが続発したが、ロシアの十月革命はこの労働者の闘争を戦闘的なものにした。1919年から22年までの4年間に総計1,000万人の労働者がストライキに参加したといわれ、とりわけ、1919年には、ボストン市警察官ストライキ、石炭坑夫ストライキ、製鋼ストライキなど多くのストライキが発生し、約416万人の労働者がストライキに参加した。<sup>112</sup>それに対して、独占的大企業は、「赤の恐怖」のキャンペーンを行う一方、団体交渉の承認を「神聖にして犯すべからざる経営権の侵害であり、組合への全面降伏」<sup>113</sup>になるとして、ストライキを強引に抑え、労働組合運動を破壊しつつ、1920年代の労務管理を特徴づけるオープン・ショップ運動、厚生資本主義、会社組合、および人事管理を本格的に展開した。そのようななかで、「資本の排他的経営権」<sup>114</sup>を強化し有効なものにするために、「資本の支配が組織の末端まで迅速かつ徹底的に浸透するよう

<sup>08</sup>に」組織機構を整備する必要が強まったのである。

以上のような歴史的な契機によって要請された組織編成における自然発生的・成り行きの性格の克服、すなわち合理的・論理的組織編成にもとづく企業全体の組織機構の整備・改革のためには、「企業全体の主要な業務・職能が標準化され、職能相互間の調整、企業活動全体の統制が、標準的な手続きにしたがって客観的に遂行されうるような条件を必要とした<sup>09</sup>」。したがって、管理の手続きとしての「制度」が、作業現場や工場のレベルだけではなく、企業全体の主要な業務・職能のレベルにおいても、「科学的管理」の段階で展開することが要請されたのである。

1920年代において、「科学的管理」は商務省の指導の下での「活気ある展開」(a vital development)の時期を迎えたといわれている。「科学的管理」は、当時の商務省長官であった H. フーバー (H. Hoover) が議長を務めたアメリカ技師連合協会 (the Federated American Engineering Societies) によって報告された『産業における無駄』(Waste in Industry)<sup>09</sup>を、新たな契機として展開することになった。それ以後、政府機関や業界団体などによる国民的運動としての「無駄排除運動」や AFL の「科学的管理」への積極的な協力によって、「科学的管理」は多くの産業に普及し、「科学的管理」の対象領域が拡大された。S. パーソン (S. Person) も、テーラーの段階での「科学的管理の原則」を作業現場や工場のレベルで展開したものと考え、1929年段階での「科学的管理の原則」を ① 調査 (management research) ② 標準 (management standard) ③ 統制 (management control) ④ 協同 (cooperation) に求め、それを企業全般に適用できる一般原則として理解している。さらに、彼は、この時代の「科学的管理」の対象領域を作業現場・工場・人事・マーケティング・財務・全般的な管理に求め、上記の「科学的管理の原則」がそれぞれの領域で、管理の手続きとしての「制度」を伴って、具体的に展開されていることを図2のように指摘している。<sup>20</sup>

図 2. 科学的管理の発展

原 則	職 場	工 場	人 事	販 売	財 務	全般的経営
調 査	機械、設備等の研究	設備と熟練の組合せ、調整	職業適性の研究	市場・流通の分析	資本調達財務の分析	産業の分析計画の設定
標 準 化	原料、機械等の標準化	生産スケジュール	採用、昇進等の標準化	販売割当	標準原価標準財務比率	総合予算の設定
統 制	製品検査業務の評価	職務の割当流れの分析	指導	計画と執行の分離	財務比率を用いた監査	予算差異分析
協 同	協同は、すべての要素に関連して増進される。目的への相互理解、指導、責任、公正な分配と人事等が、人間関係を促進する。					

(備考) 1. 角野信夫「アメリカ経営思想の発展——科学的管理の発展と経営管理論の生成——」『愛媛経済論集』第5巻第2号、1985年、118頁より引用。

2. 角野氏は、Person, H. S., “Scientific Management and Economic Planning” Bulletin of the Taylor Society, December, 1932, pp. 206～207, より簡略化して作成している。

このような「制度」は、株式会社制度の普及・発展が所有と経営の人格的分離を進め、自己の職務を「制度」を通じて遂行する専門的経営者や専門的管理者を増大させるにともなって発展し、管理は「制度」としてそれぞれの職務に即応して標準化された諸手続きにしたがって客観的に遂行されるものになった。すなわち、「メンバーがそれぞれ全体としての責任の一端を担うように調整された組織が、絶対的な『ビッグ・ボス』にとって代わるようになって<sup>62)</sup>いる」。そこでは「組織」は「管理者が自己の職務を『制度』を通じて遂行する道具、あるいは機構<sup>63)</sup>」となり、そのようなものとしての独占的大企業の組織機構の整備・改革という実践的な課題が1920年代の重要な理論的課題になった。

- 注 (1) Nelson, R. C., *Merger Movement in American Industry 1885-1956*, New York, 1956, p. 5.  
 (2) U. S. House, Select Committee on Small Business, *Mergers and Superconcentration*, Washington, 1962, p. 11.  
 (3) 小林康助編著『アメリカ企業管理史』, ミネルヴァ書房, 1985年, 30頁。  
 (4) Chandler, Jr. A. D., *The Visible Hand: Management Revolution in American Business*, Cambridge, 1977, Part, IV, V. 鳥羽欽一郎／小林袈裟治訳『経営者の時代』, 東洋経済新報社, 第4・5部。  
 (5) 小林康助編著 前掲書, 149頁。  
 (6) 権 泰吉『経営組織論の展開』, ミネルヴァ書房, 1970年, 723～724頁。  
 (7) Chandler, Jr. A. D., *op. cit.*, p. 417. 前掲訳書, 723～724頁。  
 (8) *Ibid.*, p. 454. 同上訳書, 774頁。  
 (9) *Ibid.*, p. 438. 同上訳書, 755頁。  
 (10) E. ヴァルガ 永住道雄訳『世界経済恐慌史』, 慶応書房, 1937年, 374～382頁。  
 (11) Nelson, R. C., *op. cit.*, p. 5.  
 (12) U. S. House, Select Committee on Small Business, *op. cit.*, p. 11.  
 (13) 田島司郎『アメリカ労務管理形成史』, ミネルヴァ書房, 1981年, 37頁。  
 (14) 同上書, 75頁。  
 (15) 木元進一郎『労務管理』, 森山書店, 1972年, 193頁。  
 (16) 権 泰吉 前掲書, 80～81頁。  
 (17) 同上書, 81頁。  
 (18) F. A. E. S., *Waste in Industry*, New York, 1921.  
 (19) Hunt, E. E., *Scientific Management since Taylor*, New York, 1924, p. vii.  
 (20) Person, H. S. (ed.), *Scientific Management in American Industry*, 1929, p. 4～12.  
 (21) Person, H. S., "Scientific Management and Economic Planning", *Bulletin of the Taylor Society*, December, 1932, pp. 206～207.  
 (22) National Bureau of Economic Research, *Recent Economic Changes*, New York, 1929, p. 545.  
 (23) Mee, J. F., *op. cit.*, p. 50. 前掲訳書, 71頁。

## II 1920年代のアメリカ経営学

### 〔1〕「組織と制度」の理論

ミーは、1920年代にアメリカ経営学が「組織と制度」の段階に入ったという根拠を、「大学におけ

る経営管理に関する初期の教科書が、ほとんど『組織と制度』の観点から書かれている<sup>(1)</sup>」ことにもとめている。実際、この時代に、D. キンボール (D. S. Kimball), N. ブリスコ (N. A. Brisco), J. オッターソン (J. E. Otterson), R. デーヴィス (R. C. Davis) などの当時の多くの経営学者によって、「組織と制度」についての理論的検討がなされている<sup>(2)</sup>。ここでは、デーヴィスの「組織と制度」の理論を取り上げる。デーヴィスは、「制度」(System) を、企業の諸活動を遂行しかつ統制する正常な手続き (normal routine) あるいは手続きの体系として規定している<sup>(3)</sup>。そして、「組織」(organization) を共通の目的のために協働する人間の集団として、とりわけ企業における「組織」を企業全体の職能化にもとづく人間の構成集団の相互関係として規定している<sup>(4)</sup>。同時に、彼は「組織」を「管理の機械」(the machine of management), 「制度」を成果を継続的に達成するための「管理の工具」(the tool of management) として特徴づけ、「組織と制度」が相互に依存し、規定しあう関係にあることを次のように述べている。

デーヴィスは、まず「制度」の発展段階が「組織」のあり方を規定していることを指摘している。彼は、F. カアドッロウ (F. E. Kardullo)<sup>(6)</sup> にしたがって、経営管理の発展を、「制度」の展開と関連させて、① 因習的管理 (conventional management) ② システム的管理 (systematic management) ③ 科学的管理 (scientific management) の三つの段階に区分し<sup>(7)</sup>、因習的管理の下では、「組織と制度」は特定の個人 = 経営者に依存したものにならざるをえないが、システム的管理を経て科学的管理の段階に達すると、「組織と制度」は特定の個人に依存する必要がなくなるといっている。すなわち、そこでは、企業の職能の分析と研究にもとづいて、「制度」にはそれぞれの職能の遂行と統制のための適切で正常な手続きの提供が要請され、「組織」には職能にもとづいた組織編成が、すなわち職能を運営するための部門化と職能を統制するための権限のラインの明確化とが要請される<sup>(8)</sup>というのである。したがって、そこでの「組織」は、いわば『制度』をつうじて管理者が自己の職務を遂行する道具あるいは機構<sup>(9)</sup>として、特定の人間ではなく、企業目的を達成するためのなすべき仕事・職能にもとづいて編成されるべきものとなるのである。

他方で、デーヴィスは、「部門の相互関係は、制度の運営を促進するものでなければならない<sup>(10)</sup>」とし、「組織」のあり方が「制度」のあり方を規定することを指摘している。たとえば、投機的購買による調達職能と日常的購買による調達職能とが異なった部門で管理されるか、同じ部門で管理されるかで、「制度」は違ったものになる。したがって、職能にもとづいた論理的組織編成は、「制度の職能化」を促進し、管理のための正常な手続きとしての「制度」をスムーズに機能させるとい<sup>(12)</sup>うのである。

デーヴィスは、このように、管理が「科学的管理」の段階に達すると、「組織と制度」が個人への依存を払拭し、職能にもとづいた編成が「制度」にとっても、「組織」にとっても重要な問題になることを指摘しているのである。1920年代においては、このような「組織と制度」の理解のもと

で、「制度」と「組織」は、個人あるいは個人の集団ではなく、企業の主要な職能にもとづいて形成されるべきである<sup>03)</sup>という、「職能化の原理」が本格的に展開したのである。しかも、「職能の再分割と調整は、まず管理の問題として、次に組織の問題として徐々に顕著になった」とロビンソン<sup>04)</sup>が指摘しているように、とくに「職能化の原理」は組織の問題を中心として扱われていた。

## 〔2〕 組織の職能論的研究

組織の職能的研究は、1920年代において本格的に展開したが、その端初的研究は、すでに F. テーラー (F. W. Taylor) や A. チャーチ (A. H. Church) によって行われていた。テーラーの研究は、万能的職長制を廃止し職能的職長制を採用することを提唱し、組織の職能論的研究の萌芽となった。しかし、そこでの職能は、「熟練にもとづく職能」とよばれるもので、属人的性格をもつものであり<sup>05)</sup>、しかも、彼の分析対象は製造業の工場管理組織、それも職長レベルにとどまるものであった。

それに対して、チャーチの研究は、職能論的研究の起点として知られている<sup>07)</sup>。つまり、彼の研究は、徹底した職能論的研究であり、組織を「人間の単なる結合体ではなく、集合された活動ないし職能の結合体<sup>08)</sup>」として捉えていた。しかし、チャーチは、企業の職能を二つの要素、すなわち、政策にかかわる「決定的要素」(determinative element) と政策の実施にかかわる「管理的要素」(administrative element) とに区分し、前者がより基本的なものとしながらも、それにはあまりにも未知で可変的な要因が多いとして、それを分析の対象から除外した。同時に、同様の理由から、購買および販売の管理的要素も分析の対象から除外した<sup>09)</sup>。したがって、彼の分析の対象は生産における管理的要素の問題に限定されていた。彼は、そのような生産における管理の要素を構成する「有機的職能」(organic function) を分析し、企画 (design)、設備 (equipment)、統制 (control)、比較 (comparison) を「有機的職能」<sup>10)</sup>として捉えた。これは、後に管理の過程的要素として理解されたものである<sup>11)</sup>。

1920年代には、「有機的職能」あるいは職能という概念が企業目的を達成するためになすべき仕事として理解されるようになり、職能分析の対象は生産ばかりでなく企業全体へと拡大した。たとえば、P. ウォーカー (P. W. Walker) は、「有機的職能」を企画 (design)、設備 (equipment)、製造 (operation)、材料 (materials)、販売 (sales)、比較あるいは会計 (comparison or accounting)、そしてこれらを全体として総括する経営 (control or management) に求めた<sup>12)</sup>。しかし、ここでは、製造・材料・販売・経営など企業目的を達成するためのなすべき仕事としての「有機的職能」と企画・設備・比較などチャーチのいうような管理の過程的要素としての「有機的職能」とが混在している。

さらに、企業目的を達成するためのなすべき仕事としての「有機的職能」を企業活動の過程から



水平的に分析したものも多くあった。たとえば、J. マッキンゼー (J. O. Mackinsey) はマーケティング (marketing)、生産 (production)、人事 (personel、財務 (finance)、規格および記録 (standard & record) を、C. ゲステンベルク (C. W. Gestenberg) は生産 (production)、マーケティング (marketing)、財務 (financing)、会計 (accounting) を、職能として指摘している。

また、H. ダットン (H. P. Dutton) は、生産 (production)、販売 (distribution)、そしてそれらに共通するものを管理する経営 (administration) を職能として指摘している。彼は、先のウォーカーとともに、階層的視点から部門管理を内容とする管理職能とは区分される経営職能も指摘しているが、並列させているにとどまる。キンボールは、財務 (financing)、生産 (producing)、販売 (selling)、会計 (accounting) を「有機的職能」とし、さらに企業の大規模化のなかでエンジニアリング (engineering) や人事管理 (personel supervision) がそれに加わるという。さらに、別の箇所では、彼は経営 (management) と管理 (administration) との職能の垂直的分類もおこなっている。

デーヴィスは、「職能は、① 管理の諸階層と ② 製造活動の諸過程とにしたがって分類される」と述べ、職能を水平的・垂直的の両側面から分析する。そこでは、管理の階層にもとづく垂直的分類において経営 (administration)、スタッフ (staff)、管理 (executive) に、製造活動の諸過程にもとづく水平的分類において販売 (sales)、財務 (finance)、生産 (production) に分類され、さらにそれらは下位の職能 (subfunction) に再分割され、またその職能も下位職能 (minor function) に再分割されるという。このように、彼は、職能を水平的・垂直的な立体構造のなかで捉えていたのである。しかし、かれもまた、他の論者と同様に、製造企業を前提としたものであった。イギリスの O. シェルドン (O. Sheldon) もまた、職能を立体構造のなかで捉えていた。

ロビンソンは、デーヴィスに先んじて立体的な職能分析をおこなうとともに、合理的な組織編成の原理として「職能化の原理」を最初に本格的に取り扱った人である。以下、彼の所説を検討することにする。

注 (1) Mee, J. F., *op. cit.*, p. xviii. 前掲訳書, 7 頁。

(2) Kimball, D. P., *Principle of Industrial Organization*, New York, 1926. Brisco, N. A., *Economic of Efficiency*, New York, 1919. Otterson, J. E., “Executive and administrative organization”, Bloomfield, D. (ed.), *The Modern Executive*, New York, 1924. Davis, R. C., *The Principles of Factory Organization and Management*, New York, 1928.

(3) *Ibid.*, p. 74, p. 86. なお、オッターソンは、「制度」を「組織の仕事を行なう際に組織によって追求される方法であり、組織の努力を標準化し統一する管理の機構あるいは過程である。」としている。(Otterson, J. E., *op. cit.*, p. 43.) また、ブリスコは、「制度は、組織の構成員の活動を統括するために作られ採用された規則 (rules) および規定 (regulation) から成り立っている。」と述べている。(Brisco, N. A. *op. cit.*, p. 46.)

(4) Davis, R. C., *op. cit.*, p. 41. また、オッターソンは、「組織」を「明確に規定された職務へなすべき仕事を分割し、その職務の能率的遂行に関する訓練と天性の資質によって資格が与えられた個人にその職務

- を割り当てることである。」としている。(Otterso, J. E., *op. cit.*, p. 43.) ブリスコは、「組織は諸個人によって構成されるものであり、その目的は共通の目的のために働く集団の中に諸個人を統一することである」と述べている。(Brisco, N. A., *op. cit.*, p. 45.)
- (5) Davis, R. C., *op. cit.*, pp. 41 ~ 43, p. 74.
- (6) Cardullo, F. E., "Industrial Administration and Scientific Management", Thompson, C. B. (ed.), *Scientific Management*, New York, 1922, pp. 49 ~ 84.
- (7) 「因習的管理」は、問題が生じることに対処するために「制度」を開発するような便宜主義によって特徴づけられる。そこでの「制度」は、通常、組織の経験にもとづく成り行きの方法である。「システマ的管理」は、他の企業で成功した「制度」を導入するようなより良い管理の要求によって特徴づけられる。すべての企業は異なった条件を持っているので、他の企業の要求に答え、最大の能率をもたらすことはない。「科学的管理」は、管理の問題の解決に科学的分析の方法を適用することによって特徴づけられる。そこでの「制度」は、管理の基本的原理の適用の成果として展開する。Davis, R. C., *op. cit.*, pp. 83 ~ 85.
- (8) *Ibid.*, p. 74.
- (9) *Ibid.*, p. 41, p. 86.
- (10) Mee, J. F., *op. cit.*, p. 50. 前掲訳書, 71 頁。
- (11) Davis, R. C., *op. cit.*, p. 42.
- (12) *Ibid.*, pp. 42 ~ 43. W. ロビンソンも、「制度の発展は、仕事のあらゆる細目の秩序的編成が論理的諸関係になっていることを前提としている」と指摘している。(Robinson, W., *Fundamentals of Business Organization*, California, 1925; rep., 1974, p. 135.)
- (13) Cornell, W. B., *Organization and Management in Industrial and Business*, 1928, p. 40.
- (14) Robinson, W. R., *op. cit.*, p. 34.
- (15) Taylor, F. W., *Shop Management*, New York, 1911, pp. 111 ~ 120.
- (16) 藻利重隆 前掲書, 409 頁。Anderson, E. H. & Suchwenning, G. T., *The Science of Production organization*, New York, 1939, pp. 112 ~ 115. 服部久夫訳『生産組織の科学』, 白揚社, 1940 年, 149 頁。
- (17) 権 泰吉『アメリカ経営学の展開』, 白桃書房, 1984 年, 96 頁。
- (18) Church, A. H., *The Science and Practice of Management*, New York, 1914, p. 25.
- (19) *Ibid.*, pp. 1 ~ 2.
- (20) *Ibid.*, pp. 37 ~ 38.
- (21) チャーチの管理の過程的要素の研究は、1920 年代には P. ホワイト (P. White) によって、1930 年代後半には L. ギュリック (L. Glick) やデーヴィスによって、発展した。しかし、管理過程論が本格的展開をみるのは 1950 年代である。(中村瑞穂他『経営学総論』, 世界書院, 1965 年, 121 ~ 130 頁。稲村 毅『経営管理論史の根本問題』, ミネルヴァ書房, 1985 年, 22 頁)。また、デーヴィスは、チャーチの「有機的職能」を「有機的管理職能」(organic management function) であるとしている。(Davis, R. C., *The fundamentals of Top management*, New York, 1951, p. 205. 大坪 壇訳『管理者のリーダーシップ・上』, 日本生産性本部, 1962 年, 279 頁)。
- (22) Walker, P. F., *Management Engineering*, New York, 1924, pp. 20 ~ 22, pp. 223 ~ 226.
- (23) Mackinsey, J. O., *Business Administration*, Cincinnati, 1925, pp. 38 ~ 44.
- (24) Gerstenberg, C. W., *Principle of Business*, New York, 1925, pp. 5 ~ 7.
- (25) Dutton, H. P., *Business Organization and Management*, Chicago, 1925.
- (26) Kimball, D. S., *op. cit.*, p. 93.
- (27) *Ibid.*, pp. 89 ~ 90.

⑳ Davis, R. C., *op. cit.*, p. 77.

㉑ *Ibid.*, pp. 77 ~ 78.

㉒ Sheldon, O., *The Philosophy of Management*, London, 1923.

### III W. ロビンソンの職能論的組織論

#### 〔1〕 企業組織の原理と職能化の原理

##### (a) 企業組織の原理

ロビンソンは、<sup>(1)</sup>「企業の規模や性格にかかわらず、企業の能率的組織に本質的なある基本的な諸要素とそれらの関係」とを示すことによって、合理的な組織編成に一般的に利用できる原理を抽出し、体系化しようとした。<sup>(2)</sup>つまり、彼は、製造企業にとどまらず、流通企業や公益企業も含む企業一般を対象領域として、組織の原則を構築しようとしたのである。

ロビンソンは、このような原理を「企業組織の基礎」(fundamentals of organization) とし、以下の八つの原理を抽出した。すなわち、「明確かつ安定した政策」(definite and stable policies), 「職能化」(functionalization), 「適材適所」(the right man in the place), 「指導」(direction), 「監督」(supervision), 「統制」(control), 「権限と責任の委譲および調整」(delegation and coordination of authority and responsibility), 「誘因」(incentive) が、それである。<sup>(3)</sup>

以上のうち、「職能化」と「権限と責任の委譲および調整」の二つの原理を除けば、他は組織の問題でなく管理の問題にかかわるものであり、したがって組織と管理との概念的区分はなされていないことになるが、<sup>(4)</sup>しかし他方で、ロビンソンは、組織と管理との論理的区分をおこなっている。すなわち、彼は、組織によって遂行される職能とその職能を遂行する人間とを混同し、権限と責任に混乱が生じている場合が多くあると述べ、企業活動にとって必要な仕事としての企業の職能は職能を遂行する人間とは無関係に存在しているので、職能は組織 (organization) の問題として、人事配置は管理 (management) の問題として、両者は明確に区分されなければならないと指摘している。<sup>(5)</sup>

このように、彼の論述には矛盾する問題が含まれているとはいえ、企業一般に適用できる組織の原則を示し、同時に組織と管理の論理的区分をおこなっている点は注目されてよい。

##### (b) 職能化の原理

ロビンソンが「企業組織の基礎」のなかでもっとも重視し、その後の伝統的組織論の展開に積極的な意味をもったものは、「職能化の原理」である。彼は、「職能化の原理」を「科学的組織の礎石」(the cornerstone of scientific organization) であると規定し、それを組織の原則の中核に位置付け、そこに「組織合理化の基礎」を求めするのである。<sup>(6)</sup>「職能化の原理」によって、彼は、組織を

人間ではなく、企業目的の達成のためになされるべき仕事、すなわち職能にもとづいて編成されるべきであることを主張し、「企業のあらゆる適切な職能が認識され、その存在が保障され、なされるべきただ一つの、あるいは多くの場合ごくわずかな同じような職能が、適する管理者の指揮・監督・統制のもとにおかれる」ことを要求する<sup>(7)</sup>。しかも、この原理はどんな企業にも適用できる一般の原理であるが、その適用の仕方は企業の性格によって異なるとしている<sup>(8)</sup>。

ロビンソンは、従来の組織の再編成の際には、職能ではなく、「それぞれの人間の個人的能力」にしたがって仕事の分割と権限の委譲とがなされていたと指摘し、それによって「科学的分業」(scientific distribution of work)<sup>(9)</sup>が阻害され、三つの弊害がもたらされたという。つまり、第一に、全般的管理者へ直接報告する部門や人員が増加することによって、全般的管理者によるそれらへの適切な管理と全般的管理者の職能に本質的な要素である広い視点の維持とが不可能になり、第二に、矛盾する権限に伴う作業の重複によって作業が高費用化し、第三に、職能の非論理的編成によって職能の非能率的遂行がなされると指摘する<sup>(10)</sup>。

このような弊害を克服するために開発された手法として、「人間分析」(personnel analysis)、「職務分析・分類」(job analysis and classification)、「企業全体の分析」(analysis of the entire business)が、取り上げられている。しかし、雇用部門の形成によって生まれた「人間分析」は組織全体や部門全体の能率の増大を目指すものではなかったとし、また、個々の職位への要求を決定し、同じような性格の職位を分類する「職務分析・分類」は、一歩前進となるが、当初は企業全体との関係で分析されなかったために、失敗したと指摘している。そして、真の克服の方法は、「まず、全体としての組織の諸職能の明確な理念を、次にその各部門の活動の明確な理念を提供する」ところの「企業全体の分析」であるという。したがって、彼は、「個人でなく職能を強調することによってのみ最終的成果が確保されうる。」<sup>(11)</sup>とし、「企業目的を達成するためになすべき職能」<sup>(12)</sup>の分析だけが「科学的分業」を保障することができるというのである。

かくして、ロビンソンは、「職能化の原理」を「科学的組織の礎石」として組織の原則の中核にすえることによって、組織を「非人格的構造」<sup>(13)</sup>として捉え、「科学的分業」を保障し、組織を合理的に編成するための「組織の科学」<sup>(14)</sup>を構築しようとしたのである。つまり、1920年代に本格化する職能論的研究を「職能化の原理」として位置づけ、それを中核として組織編成に一般的に適用できる原則を体系化しようとしたことに彼の理論の大きな意義があると思われる。

## 〔2〕 企業の職能構造

ロビンソンは、職能化の出発点を、どんな企業においてもなされなければならない種々の職能の分析に求める。そして、この分析は、経営職能 (administration function)、管理職能 (executive function)、スタッフ職能 (staff function) の明確な分類から始まっている。

### (a) 経営職能

経営職能は、組織の立法的・司法的分野を取り扱い、主として全体としての企業の遂行に関係するとされている。また、それは、創造的 (creative) であり建設的 (constructive) であるので、所有 (ownership) や作業 (operation) とは区別され、特殊な訓練や人格を必要とする分野として理解されている。すなわち、経営職能は、企業の経済的・産業的諸条件などの企業活動の全般的知識を持つ人々によって遂行される。<sup>19</sup> この経営職能は、取締役会 (the board of direction)、社長 (president)、そして全般的管理者 (general manager) の職能に区分される。

取締役会の職能は、企業目的や企業の基本的な職能を決定し、基本的政策を形成することとして<sup>19</sup> いる。具体的には、企業の全般的性格、企業が行うべき特殊なサービス、市場や公衆に対して取るべき一般的態度などに関して株主の意思を解釈し、組織全体に影響する非技術的性格をもった基本的政策を形成し、社長や全般的管理者という企業全般を統制する人々を任命し、彼らが到達した成果を評価することを担当することである。<sup>20</sup>

社長と全般的管理者との職能は、取締役会から委任を受けて企業全体の指揮や統制を行う職能である。それらは、相互に関連しながらも、異なった問題を持ち、異なった人格を要求するとして<sup>20</sup> いる。

社長の職能は、彼が所有者と取締役会との直接の代理人であり、企業の最高責任者であるという事実によって性格づけられている。したがって、この職能には、取締役会の布告の適切な執行を監督し、あらゆる公的諸関係において会社を代表し、基本的政策を具体化し、企業の成功に直接関係するような企業の外的関係、たとえば経済的・産業的諸条件に適応することが求められる。社長は、取締役会の助言者として行動し、基本的政策のなかに社会的・経済的・技術的アイデアを組み込むために、自らを雑務から解放し、「広い視野」(the broad perspective) を持たなければならないと<sup>21</sup> している。

全般的管理者の職能は、企業の内的諸要素の調整・指揮・統制に係わるものであり、組織の構造を決定し、管理の方法すなわち制度を選択し、各部門の管理者を任命することが内容とされる。この職能は、組織を企業目的に向けて動かしその能率を維持する、組織の動的要素であり、企業の調整機関である。全般的管理者の職能が適切に遂行されるなら、全部門は相互に調和し、どんな部門にも過重な仕事や過少な仕事を与えられることはなくなるとされている。<sup>22</sup>

しかし、経営実践においては、取締役会が企業活動の統制を直接担当したり、部課長が取締役会に直接重要な問題について意見を述べたりするのが日常的であり、これによって全般的管理者が企業活動の一部しか統制できなくなり、企業活動全体の調整をなしえなくなると<sup>23</sup> いう。

### (b) 管理職能

管理職能は、経営職能による立法的・司法的公布を施行し、企業の種々の部門の能率的遂行に主

に係わるものであり、種々の職能的部門を専門的に指揮・監督・統制し、部門内での職能化を行うものとされている。この職能は、全般的管理者の職能によって集中的に指揮・統制され、種々の部門の責任者によって遂行される。その際、部門の責任者は、彼らに負わされた権限の一部を委譲した部下に助けを借りるという。<sup>29</sup>

管理職能は、基本職能 (operative function) と補助職能 (accessory function) とに水平的に分化するという。基本職能は企業の最終目的に直接関係するものであり、補助職能は企業の最終目的に直接は関係しないが、企業目的の達成には必要な活動であるとされる。<sup>30</sup>

ロビンソンは、これらの職能を、企業目的の相違によってその中身は異なると指摘したうえで、ある巨大な精肉包装会社 (meat packing corporation) の職能組織図を取り上げて、具体的に説明している。そこでは、補助職能として、建築 (construction) と運送 (transportation) とが指摘されている。なぜなら、これらの活動は、精肉包装会社の企業目的に直接関係する精肉包装の仕事の一部分とは考えられず、したがって企業の基本的な活動に影響を与えることなしに他の企業に引き渡すことができる職能であるからである。また、精肉包装会社の企業目的に直接関係する精肉包装の仕事を構成する基本職能として、購買 (purchasing)、販売 (selling)、そして製造 (operation) や全般的経営 (general administration) の部門責任者のもとにあるほとんどの活動が取り上げられている。<sup>31</sup> さらに、これらの基本職能は、それぞれの部門内で論理的に再分割されるという。<sup>32</sup>

ところで、このような管理職能の分析は、たんに部門へのあらゆる論理的な活動の委譲と結合の問題ではなく、過剰集中 (overcentralization)、過剰分散 (overspecialization)、職能の不適切な調整 (functional maladjustment)、部門主義 (departmentalism) を克服するための部門相互間の諸関係に対する全体計画を含んでいると指摘される。<sup>33</sup>

### (c) スタッフ職能

スタッフ職能は、重要な意思決定を行わなければならない人々への科学的忠告 (scientific advising) を取り扱う活動であり、助言活動であるとされる。<sup>34</sup> 具体的には、第一に、法律 (legal)、会計 (fiscal) および P・R (public relation) の統制に係わり、第二に、調査と分析とを通じて、生産、販売、組織および促進の統制に係わるものとされる。<sup>35</sup> しかも、スタッフ職能は、失敗や不能率の発見によって実際の作業を管理するものではなく、あらゆる部門の諸活動を調整・促進する勧告 (recommendation) を与えることによって経営者や管理者を援助するものであるとして、経営職能や管理職能との明確な区分を、混乱がみられる経営実践に対して求めている。<sup>36</sup>

ロビンソンは、以上のような企業の職能構造の分析に多くの頁を割き、力点を置いている。<sup>37</sup> 内容的には、すでにみたような 1920 年代には一般的であった経営職能と管理職能との分化とともに、スタッフ職能が加えられてそれぞれの職能が詳細に検討され、企業経営の実践的問題としても解明されている点で注目される。また、経営職能、管理職能およびスタッフ職能のような職能の階層的

分類とともに、基本職能と補助職能との分化やそれらの職能の分化・再分化のような職能の水平的分類がなされ、職能を立体的構造のなかで捉えている。このロビンソンの分析は1920年代の職能構造分析を完成させるものであったといえる。ただし、職能の階層的分類から作業職能が抜け落ちているために、職能の水平的分類は管理職能においてのみ分析されるものとなっている。さらに、経営職能が所有の機能との区別と連関において分析されている点でも注目される。ただし、所有の構造や機能そのものは分析されるには至っていない。さらに、水平的分類において、たんに実施職能内の分化にとどまらずに、基本職能と補助職能との分化をも指摘し、スタッフ職能においても、企業全体のレベルで扱われ、しかも助言・勧告活動に専念する「専門家」の職能として具体的に明らかにされている。

### 〔3〕 職能化の原理の適用過程

ロビンソンは、「職能化の原理」を現実の企業に適用する際に、あらゆる企業に論理的にも実践的にも一般的に共通するものとして次の三つの段階を指摘している。第一の段階は現在活動している組織の分析であり、第二の段階は基本的な職能組織の編成であり、第三の段階は活動が行われなければならない実際の組織の編成である。以下、やや詳しくみることにする。

第一の段階では、現在遂行されている職能と企業目的を達成するためになされなければならない職能との比較・検討によって、全体としての企業を、企業を構成しているあらゆる諸部分とともに、分析を行う。そこでは、まず、全体としての企業の存在理由である企業目的が明確にされなくてはならない。企業目的は一次職能(primary function)に具体化され、そこではどんなサービスが誰になされなければならないかが重要な項目とされる。たとえば、ロビンソンは、ある巨大な西部の電力会社の組織再編成の報告を取り上げて、そこでの基幹的職能は、1. 発電(the production of power), 2. 送電(the distribution of power), 3. 配電(the service to consumers)であると述べている。

このような企業の一次職能の分析にもとづいて、経営職能、管理職能、スタッフ職能およびそれらの再分化が、それぞれの職能の一般的・普遍的性格をふまえたうえで、個々の企業に即して具体的に・個別的に分析されなければならないという。しかも、この分析は、職能の目的が企業のあらゆる部分におけるなすべき権利の基本的決定であるので、企業目的としての一次職能から個人が担当する職能としての職務に至るまでの組織のあらゆる職能を対象にしなければならないとされる。

第二の段階は、有能な個人や組織の慣行などの実際の最終的な組織に影響を与える諸要因を考慮することなく、基本的で完全な組織を確保するという理念をもって、企業の同じあるいは類似の職能を科学的に部門化することとされる。そこでは、職能の性格や職能の相互関係を規定するための冷徹な科学的分析にもとづいて、組織の適切な職能がすべて認識され、分化され、職能の性格や関

係にしたがって部門化される。それによって、職能の重複や旧式の職能を排除することが保障される。<sup>40</sup>

第三の段階は、職能の絶対的で科学的な部門化と最終的な組織編成の際に考慮しなければならない制限的諸要素 (limiting factors) を重視する部門化との妥協 (compromise) のなかで行われる最終的な組織を編成することとされる。<sup>41</sup> この制限的諸要素は、組織を実際に機能させるために、職能の理念的編成に修正を加えさせるような諸要素であり、利用できる人材 (available person) の限界、組織の慣行とはずみ (organization inertia and momentum) および特定の部門の強調 (departmental emphasis) などが指摘されている。これらが十分に認識され、分析され、これらの重要性が理解されなければ、組織の再編計画は失敗するだろうという。なぜなら、職能の部門化は企業を構成する特定の諸条件のもとで行わなければならないからである。しかし、このような制限的諸要素と科学的部門化との妥協は、主要な職能分化と職能化の基本的な原理とを侵害しないような妥協でなければならないとされている。<sup>42</sup>

組織分析者が、職能化の原理の企業への適用の以上のような三段階を経て、実際の職能組織を設計し、職能組織図 (functional organization chart) を作成しなければならないとし、その場合「いかにすれば組織全体が協働するか」という問題が考慮されなければならないという。したがって、組織をばらばらに取り上げたり、独立して特定の部門の職能を取り上げたり、各部門を完全にすることによって全組織の能率を向上させようとしたりすることはできないとされる。<sup>43</sup>

組織分析者によって作成された職能組織図は、組織計画案として、全般的管理者と主要な部門管理者によって構成される経営委員会に提出され、討議され、決定されなければならないという。この後で、最終的職能組織図が作成され、管理者によって、職能を担当する人と企業内の諸個人間の関係を示す人事図 (personnel chart) が、職能組織図にもとづいて作成されなければならないとする。そして、組織マニュアルによって、職能組織図と人事図とが示しえたものをさらに分かりやすく示しうるといふ。<sup>44</sup>

とくに、職能組織図は、あらゆる従業員に、彼の権限と責任の範囲や、彼が遂行している職能と組織全体との仕事の関係を示すとともに、<sup>45</sup>「全般的管理者に、従業員の彼自身の評価に影響されずに、組織全体を非人格的構造としてみなすことを強いる」と指摘されている。<sup>46</sup>

このように、ロビンソンは「職能化の原理」をそれ自体として取り上げるだけでなく、その企業の経営実践とりわけ組織編成への適用過程においても取り上げたことは、職能化の原理の経営実践への適用可能性を著しく高めることになった。とくに、個別企業の職能構造が、各職能の一般的・普遍的性格をふまえながらも、企業目的としての基幹的職能の分析にもとづいて分析されなければならないとした点、「職能化の原理」の理念的適用が、人事などの制限諸要素すなわち企業の内外の諸条件と妥協されなければならないとした点、職能組織図の意義を全般的管理者に組織全体を非



人格的構造としてみなすことを強いることとした点などで、「職能化の原理」を一層深めたのである。

注 (1) ロビンソンは、1982年に生まれ、カルフォルニア大学で経営管理論 (Business Administration) を担当していた。

(2) Robinson, W., *op. cit.*, p. vii.

(3) ロビンソンの組織の原理を取り上げて、説明しているものには、次のものがある。権 泰吉『経営組織論の展開』, 91～92頁。松尾竹彦「1920～30年代の米英における主要経営理論の動向」, 大阪経済大学経営研究所『两大戦間における企業経営の総合的研究』, 1980年, 46～50頁。Wren, D. A., *The Evolution of Management Thought*, New York, 1979. 車戸実監訳『現代経営管理思想』(上), マグロウヒルブック, 1982年, 23頁。彼の「職能化の原理」については、長坂寛『管理職の研究』, タイモンド社, 1981年, に指摘されている。

(4) Brech, E. F., *op. cit.*, p. 370.

(5) Robinson, W. R., *op. cit.*, p. 41.

(6) *Ibid.*, p. 36.

(7) *Ibid.*, p. 36.

(8) *Ibid.*, p. 42.

(9) *Ibid.*, p. 35.

(10) *Ibid.*, p. 42.

(11) *Ibid.*, p. 35.

(12) *Ibid.*, pp. 35～36.

(13) *Ibid.*, p. 36.

(14) *Ibid.*, p. 57.

(15) *Ibid.*, p. 73.

(16) *Ibid.*, p. 34.

(17) *Ibid.*, p. 36.

(18) *Ibid.*, p. 38.

(19) *Ibid.*, p. 37.

(20) *Ibid.*, pp. 54～55.

(21) *Ibid.*, p. 56.

(22) *Ibid.*, p. 56.

(23) *Ibid.*, pp. 56～57.

(24) *Ibid.*, p. 55.

(25) *Ibid.*, pp. 36～37.

(26) *Ibid.*, p. 37.

(27) *Ibid.*, p. 38.

(28) *Ibid.*, p. 60.

(29) *Ibid.*, pp. 57～60.

(30) *Ibid.*, p. 36.

(31) *Ibid.*, p. 40.

(32) *Ibid.*, p. 60.

(33) Brech, E. F., *op. cit.*, p. 370.

(34) *Ibid.*, p. 370.

(35) Robinson, W. R., *op. cit.*, pp. 51～52.

- ③⑥ *Ibid.*, p. 51.
- ③⑦ *Ibid.*, p. 52.
- ③⑧ *Ibid.*, pp. 51 ~ 63.
- ③⑨ *Ibid.*, pp. 51 ~ 52.
- ④① *Ibid.*, p. 63.
- ④① *Ibid.*, p. 52.
- ④② *Ibid.*, pp. 66 ~ 69.
- ④③ *Ibid.*, p. 69.
- ④④ *Ibid.*, pp. 69 ~ 75.
- ④⑤ *Ibid.*, p. 74.
- ④⑥ *Ibid.*, p. 73.

## む す び

1920年代のアメリカ経営学は、「組織と制度」の分析、とくに組織の職能論的研究を中心に展開した。そこでは、「組織と制度」が特定の人間に依存しなくなり、「制度」が職能に即して形成され、「組織」が職能にもとづいて編成されることが、理論的にも実践的にも重要なものとして扱われていた。ロビンソンは、「職能化の原理」を「事実上理論的にも実践的にも最初に本格的に取り扱った」、1920年代のアメリカ経営学を代表する研究者の一人であると評価されている。彼は、「職能の再分割と調整は、まず管理の問題として、次に組織の問題として徐々に顕著になった」とし、1920年代に本格的に展開した職能構造の研究を「職能化の原理」として位置づけ、それを中核として組織編成に一般的に適用できる原理を体系化しようとし、職能構造の研究を理論的にも実用的にも深め、「職能化の原理」の経営実践への適用の過程までも分析したのである。とりわけ、「職能化の原理」を「科学的組織の礎石」として組織の原則の中核に置き、組織編成の合理化の論理的基礎を明らかにしたことは、伝統的組織論のその後の展開を導く積極的意味をもっていた。

組織を人間でなく職能にもとづいて編成するというこの「職能化の原理」は、単なる理論上の自己展開によって生じたのではなく、当時の独占的大企業の経営実践上の諸要求から生まれたのであることは、はじめに述べたところである。つまり、そのような1920年代のアメリカ経営学の展開は、当時の恐慌、企業合同運動、労資対立の激化などを背景に、大規模化し複雑化した企業の社会的労働過程に対する資本の統一的かつ能率的な管理を保障するとともに、資本の意思および支配を「物的・客観的な形態」で貫徹しようとする経営実践上の要求を反映したものであった。

しかし、他方で、このような1920年代のアメリカ経営学は、いくつかの点で問題をもっていた。まず第一に、そこでは、組織編成における「職能化の原理」の意義を「それ自体として抽象化され  
(1)  
た企業の社会的労働過程との関連において」捉えたにすぎない。すなわち、もっぱら抽象的・一般

的な次元で形式的に論じられる「職能化の原理」がもつ形式的合理性は、現実には、独占資本の搾取と支配の強化であること、したがって、それは労働者の反抗の増大によって阻害され制約されざるをえないことについては分析を行っていない。<sup>(2)</sup>

次に、そこでは、「職能化の原理」は垂直的統合による職能別部門別組織の形成という当時の経営組織上の必要性と結びつけて論じられるにとどまっていた。しかし、1920年代の企業の経営組織は、すでに多角化による事業部制組織の形成に向かって展開しつつあった。<sup>(3)</sup> ロビンソンの理論も、この動きを捉えて理論化したものではない点で当時の経営実践に全面的にそうものではなかった。

注 (1) 権 泰吉，前掲書，96頁。

(2) このような1920年代のアメリカ経営学の限界に対応しようとするものの一つに、ホーソン実験にもとづく「人間関係論」がある。それは、経営組織における人間関係を、職能的関係としてでなく、心理的・感情的関係として捉えるものである。

(3) Chandler, Jr. A. D., *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts, 1962. 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』，実業之日本社，1967年。